



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

VARIANTE: CONTROLO FINANCEIRO

**QUALIDADE DE ATENDIMENTO RECEBIDO PELOS CLIENTES NA
“CECV” EM SANTA CRUZ (ILHA DE SANTIAGO)**

ANA MARIA MENDES GONÇALVES

Nº PR08.0922

Praia, Julho 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

VARIANTE: CONTROLO FINANCEIRO

**QUALIDADE DE ATENDIMENTO RECEBIDA PELOS CLIENTES NA
“CECV” EM SANTA CRUZ (ILHA DE SANTIAGO)**

ANA MARIA MENDES GONÇALVES

Nº PR08.0922

ORIENTADOR: Dr. ALBERTINO FERNANDES

Praia, Julho 2013

Dedicatória

*Dedico este trabalho de fim de curso
à toda minha família, em especial
aos meus pais Jorge e Filipa.*

Agradecimento

Primeiramente, um agradecimento a Deus, o centro da minha vida, que me deu a confiança.

Agradeço também aos meus pais: Jorge e Filipa e aos meus irmãos que sempre me apoiaram e torceram pelo meu crescimento pessoal, que sempre me incentivaram nos momentos de cansaço e desânimo.

Aos amigos e colegas de trabalho, que colaboraram com sugestões, apoio, auxílio e energia positiva, acreditando no total êxito da minha pesquisa.

Aos companheiros da minha turma com quem pude conviver durante quatro anos, compartilhando do aprendizado dos nossos professores.

A todos os professores do curso de Contabilidade e Administração, pela paciência, dedicação e ensinamentos disponibilizados nas aulas, cada um de forma especial contribuiu para a conclusão deste trabalho e consequentemente para a minha formação profissional.

Agradeço também, de maneira especial ao professor Albertino Fernandes, que dedicou parte do seu tempo auxiliando-me na construção deste trabalho.

Enfim, a todos os que me ajudaram, não poderia deixar de expressar a minha imensa gratidão. Muito obrigada!

Resumo

A questão da qualidade é uma das principais preocupações dos empresários actualmente. Desta forma, as empresas não têm medido esforços para alcançar a excelência na qualidade, a começar com o atendimento aos seus clientes.

Este trabalho apresenta um estudo realizado na empresa CECV¹ - Agência de Santa Cruz, onde o principal objectivo foi realizar uma avaliação geral da “Qualidade de atendimento recebido pelos clientes”.

O estudo apresenta também ideias de diversos autores, mostrando que a fidelização dos clientes é um dos factores que dá a sustentabilidade para as organizações dos mais diversos seguimentos do mercado, principalmente dos bancos.

A metodologia de trabalho utilizada, para a investigação dessa questão, foi pesquisa bibliográfica relacionada com o tema, nomeadamente, consulta de livros técnicos, sites e artigos publicados relacionados com a qualidade no atendimento bancário. Através da pesquisa, 50 clientes seleccionados de forma aleatória e sistémica puderam expor o seu nível de satisfação perante os serviços prestados pela agência analisada, já que o este estudo recai sobre o cliente externo.

Os resultados aferidos através da técnica estatística da análise efectuada aos dados recolhidos, utilizando o software Statistical Package for Social Science – SPSS, mostram evidências claras de que, os clientes estão satisfeitos com a qualidade de atendimento da agência, apesar de que quanto à análise da qualidade no atendimento sob o foco celeridade e segurança, avalia-se nesse caso que tanto a celeridade como a segurança têm campo para melhorar.

Palavras-chave: Cliente, Qualidade, Celeridade, Segurança.

¹ Caixa Económica de Cabo verde

Índice

Dedicatória.....	I
Agradecimento.....	II
Resumo	III
Lista de figuras	VI
Lista de quadros.....	VI
Lista de gráficos.....	VII
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Apresentação.....	1
1.2. Justificação e importância do tema.....	1
1.3. Pergunta de partida	2
1.4. Objectivos	2
1.4.1. Objectivo geral	2
1.4.2. Objectivos específicos	2
1.5. Estrutura do trabalho.....	2
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	4
2.1. Conceito de Cadeia de Valores	4
2.1.1. Como identificar as atividades que geram valor?	4
2.1.2 . Quais os elementos que formam a cadeia de valor?.....	5
2.2. Conceito de qualidade.....	7
2.2.1. Breve histórico da evolução do conceito de qualidade	9
2.2.2. Qualidade em serviços	11
2.3. O Cliente	15
2.3.1. Foco no Cliente	16

2.3.2. A Satisfação do Cliente	17
2.3.3. Relacionamento com o cliente	18
2.3.4. Como atender o cliente.....	20
2.3.5. O cliente em primeiro lugar	21
2.3.6. O que o cliente espera da empresa	22
2.4. Qualidade no atendimento ao cliente.....	23
CAPÍTULO III – QUALIDADE DE ATENDIMENTO RECEBIDA PELOS CLIENTE NA CECV – AGÊNCIA DE SANTA CRUZ – ILHA DE SANTIAGO (CABO VERDE)	27
3.1. Breve Historia da Caixa Económica de Cabo Verde	27
3.1.1. Missão	28
3.1.2. Visão.....	28
3.1.3. Organograma da Agência Estudada	28
3.1.4 Atribuição de Cada Cargo	29
3.2. Metodologia	30
3.2.1. Instrumento de colecta de dados	30
3.2.2. Colecta de dados.....	30
3.2.3. Tratamento e análise dos dados.....	30
3.3. Resultados e análise dos dados	31
3.3.1 Qualidade no atendimento.....	31
3.3.2. Qualidade com foco na celeridade	32
3.3.3. Qualidade com foco na segurança.....	35
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES	43
Apêndice	51
Questionário.....	51

Lista de figuras

Figura 1. Cadeia de valor.....	6
Figura 2. Eras da Qualidade	10
Figura 3. Organograma.....	28

Lista de quadros

Quadro 1 - Variáveis apontados como deficitários pelos clientes da agência	40
Quadro 2 - Sugestões de clientes.....	41
Quadro 3 - Criticas de clientes	42
Quadro 4 - Elogios de Clientes	42

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Nível de satisfação com a qualidade do atendimento aos clientes.....	32
Gráfico 2 - Nível de satisfação com o tempo de atendimento na fila da agência.....	33
Gráfico 3 - Tempo Medio de permanência do cliente na agência para resolver problemas	34
Gráfico 4 - Nível de satisfação dos clientes quanto ao esclarecimento de dúvidas e informação.....	35
Gráfico 5 - Nível de Satisfação quanto à disponibilidade de funcionário nos terminais automáticos.....	36
Gráfico 6 - Nível de satisfação em relação à segurança da agência	37
Gráfico 7 - Nível de satisfação no atendimento preferencial	38
Gráfico 8 - Nível de satisfação em relação ao conforto na fila	39
Gráfico 9 - Nível de satisfação com a qualidade no atendimento individualizado	40

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

O tema abordado resultou num trabalho intitulado - “Qualidade de atendimento recebido pelos clientes na CECV – Agência de Santa Cruz”.

1.2. Justificação e importância do tema

A livre concorrência leva as empresas a procurar novas estratégias que possam identificar mecanismos para a redução de custos, aumento da produtividade, adequação à tecnologia, de modo a obter resultados positivos. As realizações destas estratégias têm por finalidade atender o cliente e, neste contexto, para o sector de serviços bancários não é diferente. Observa-se que a organização bancária tem como foco fidelizar os seus clientes, através da qualidade dos serviços prestados de excelência, onde a concorrência é a verdadeira razão da preocupação em colocar o cliente em destaque para o desenvolvimento da empresa.

Segundo Gogri (1998), um cliente satisfeito dificilmente irá procurar outra empresa para atender às suas necessidades.

É neste contexto que se procurou realizar uma avaliação dos serviços prestados aos clientes pela CECV – Agência de Santa Cruz, de forma a avaliar o grau de satisfação dos clientes, levando em conta a qualidade no atendimento.

1.3. Pergunta de partida

De que forma a celeridade e a segurança podem contribuir para a satisfação dos clientes numa agência bancária?

Que técnicas um profissional bancário pode utilizar como forma de captação e fidelização de clientes?

1.4. Objectivos

1.4.1. Objectivo geral

Analisar a qualidade de atendimento recebido pelos clientes da Agência da CECV em Santa Cruz.

1.4.2. Objectivos específicos

- Dar a conhecer os resultados obtidos através de gráficos, analisando a satisfação dos clientes;
- Analisar a qualidade de atendimento sob o foco da celeridade e segurança, como factores relevantes no atendimento aos clientes;
- Sugerir ajustes nos procedimentos para a melhoria da qualidade do atendimento na CECV.

1.5. Estrutura do trabalho

CAPÍTULO I – Introdução

Neste capítulo apresentar-se-á o tema, a justificativa, os objectivos e a metodologia utilizada, onde se faz o delineamento de todo o trabalho.

CAPÍTULO II - Enquadramento Teórico e Legal

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico com a revisão da literatura, destacando os conceitos de cadeia de valor, identificando as actividades que geram valor segundo Michael E. Porter. Ainda nesse capítulo, apresenta-se um breve histórico da evolução de qualidade, o conceito de qualidade, a qualidade em serviços, de acordo com vários autores, conceito e importância do cliente, como atender o cliente, o que o cliente espera numa empresa e o cliente em primeiro lugar.

CAPÍTULO III – A qualidade de atendimento recebida pelos clientes da Agência da CECV em Santa Cruz, Ilha de Santiago – Cabo Verde.

Neste capítulo é realizada a contextualização da empresa onde foi realizada a pesquisa. Ainda se apresenta a metodologia, destacando-se os métodos e as técnicas que foram utilizados na elaboração do trabalho e a apresentação e análise dos resultados obtidos.

CAPÍTULO IV – Conclusões/Recomendações

Este capítulo apresentará a conclusão final e as recomendações relacionadas à pesquisa realizada.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

2.1. Conceito de Cadeia de Valores

Qualquer entidade, mesmo os que não têm fins lucrativas têm necessidade de uma forma geral, de criar valor para sobreviver.

A Cadeia de valor, segundo Michael Porter (1985), é o conjunto de actividades desempenhadas por uma organização com o fim de satisfazer as necessidades dos clientes desde as relações com os fornecedores e os ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.

Segundo o mesmo autor, a cadeia de valores é constituída por actividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço pós-venda) e por actividades de apoio (aquisição dos inputs, investigação e desenvolvimento para aperfeiçoamento do produto e/ou do processo produtivo, gestão de recursos humanos e a infra-estrutura da empresa, que é composta pela gestão geral, finanças e contabilidade, planeamento, etc.)

Cada empresa tem a sua cadeia de valor, a sua diferenciação perante as outras empresas, sendo a optimização desta cadeia que fará com que a sua estratégia seja predominante perante as outras. Este aspecto não é diferente para os serviços bancários, objecto do nosso estudo.

2.1.1. Como identificar as actividades que geram valor?

Uma forma eficiente de identificar tais actividades é analisar que quanto mais pessoas e áreas funcionais participarem de um processo, ou quanto mais níveis de aprovação existirem, maior a probabilidade de ele conter alta proporção de trabalhos que não agregam valor. Em muitos casos, os processos administrativos e de apoio têm mais actividades que não agregam valor do que os processos diretamente ligados à fabricação

de um produto ou de prestação de um serviço a um cliente. Quanto mais demorados os processos, maior a probabilidade deles conterem etapas que não agregam nenhum valor. Desta forma consideramos que, especificamente para os serviços bancários, o atendimento ao cliente, é um dos elementos, dentro da área comercial/vendas que contribui para gerar valor.

2.1.2 . Quais os elementos que formam a cadeia de valor?

São as actividades primárias e as actividades de apoio ou de suporte

As actividades primárias são as relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços:

- **Logística interna ou de entrada:** Actividades relacionadas com recepção, armazenamento e distribuição dos *inputs* aos produtos.
- **Operações:** Actividades relacionadas com a transformação das matérias-primas em componentes ou produtos finais;
- **Logística Externa ou de Saída:** Actividades relacionadas com o recolhimento, armazenamento e distribuição física do produto aos compradores;
- **Marketing e Vendas:** Actividades relacionadas com a comercialização e a promoção do produto;
- **Serviço:** Actividades relacionadas com o serviço pós-venda que acrescentam valor ao produto oferecido.

As actividades de suporte, como o próprio nome indica, são as que apoiam, direta ou indiretamente, a execução das actividades primárias:

- **Infraestrutura da empresa:** Actividades relacionadas com a gestão global e a gestão da rede de relacionamentos da organização (planeamento, gestão da qualidade, administração, contabilidade, finanças);

- **Gestão de Recursos Humanos:** Actividades relacionadas com a gestão de recursos humanos (contratação, formação, remuneração, determinação das qualificações e da motivação do pessoal);
- **Desenvolvimento Tecnológico:** Investimento aplicado em tecnologia que contribui para a melhoria dos produtos ou processos;
- **Aquisição:** Actividades relacionadas com a compra de matérias-primas e outros *inputs*.

Margem

O valor consiste no montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto que uma organização oferece. Uma organização é rentável se o valor que o produto representa para o comprador é superior ao valor envolvido na sua criação. A margem é a diferença entre o valor total e o custo colectivo da execução das actividades de valor Dias et al.,(2005).



Figura 1. Cadeia de valor

2.2. Conceito de qualidade

Paladini (2004) destaca que considerando-se o facto de que o termo qualidade é bem conhecido, e até mais do que isso, trata-se de uma palavra de domínio público e de uso comum, passa a ser importante levar em conta, na sua definição técnica, dois aspectos fundamentais:

Qualquer que seja a definição proposta para a qualidade, espere-se que não contrarie a noção intuitiva que se tem sobre ela, ou seja, o que já se sabe a respeito do assunto;

Como a questão de qualidade faz parte do dia a dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar o seu significado com precisão.

Dentro deste contexto, a questão de qualidade pode deixar de ter em vista que os funcionários da empresa são antes de tudo, pessoas comuns, que recebem, fora da “fábrica,” uma carga considerável de informações e sofrem os mesmos impactos em termos da qualidade de produtos e serviços como qualquer cliente.

Desta forma, a estratégia gerencial de envolvimento dos recursos humanos com a qualidade, pode ter partido do facto de que já se tem uma noção intuitiva da qualidade.

Neste sentido, há um consenso entre o pessoal que actua na gestão de qualidade: os equívocos cometidos na definição da qualidade reflectem o que se pensa, popularmente, da questão do próprio emprego da linguagem informal para defini-la. Além disso, o conceito corrente da qualidade traduz valores que os clientes associam aos produtos ou serviços.

Por isso, compreende-se a origem dos equívocos, que com frequência é confundida com luxo, beleza, virtudes, cores, etiquetas, falta ou excesso de peso, volume, embalagem bonita e vistosa, moda, grife, marca, detalhes de acabamento, e assim por diante.

Novamente, cabe ressaltar, em nome de um posicionamento correcto da questão de qualidade sobre o assunto, que os elementos acima referidos, em tese envolvem a qualidade do produto ou do serviço. O equívoco está em considerar que a qualidade está restrita a um ou a apenas alguns desses itens. Por isso, enfatiza-se o seguinte: para definir correctamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou serviço (Paladini, 2004).

A acção da gestão da qualidade passa assim a ganhar importância uma vez que se considera que existe um processo natural de transferência de valores, hábitos e comportamentos do meio social externo para o interior das organizações.

Por isso, quando uma pessoa tem na mente um conceito incorreto de qualidade, ela tende a transferi-lo para a sua actividade produtiva. Ao desenvolver o seu trabalho, essas pessoas acabam por concentrar os seus esforços numa direcção que nem sempre é a mais correcta. Começa-se a entender assim, porque se enfatiza a preocupação com os reflexos práticos que os conceitos equivocados da qualidade podem ter.

Paladini (2004) destaca que se tem direccionado a gestão da qualidade para a criação de uma cultura da qualidade. Entende-se “cultura” como um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças, ideias, etc.

Assim pode-se entender que o processo cultural é uma forma de atribuição de valor à qualidade ou, mais em geral, é a atenção que se dedica à questão. O primeiro passo para a criação da cultura efectiva da qualidade é entender o seu conceito correcto, o que nem sempre é fácil para a gestão da qualidade, pela influência natural que um termo de domínio público exerce sobre sua propria definição técnica.

2.2.1. Breve histórico da evolução do conceito de qualidade

Nos dias de hoje percebe-se um intenso movimento em busca da qualidade. As organizações têm de produzir produtos e oferecer serviços de qualidade, não mais como estratégia de diferenciação no mercado, mas como condição de pre-existência. Engana-se quem pensa que a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes é recente.

Segundo Oliveira (2004), por volta de 2150 a.C., o código de Hamurabi já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, de tal forma que, se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender à sua finalidade e desabasse, ele, o construtor, seria imolado. Também os fenícios amputavam a mão do fabricante de determinados produtos que não fossem produzidos, segundo as especificações governamentais, com perfeição.

Já os romanos desenvolveram técnicas de pesquisas altamente sofisticadas para a época e aplicavam-nas principalmente na divisão e mapeamento territorial para controlar as terras rurais incorporadas ao império. Desenvolveram padrões de qualidade, métodos de medição e ferramentas específicas para a execução desses serviços. Pode-se citar, também, os avançados procedimentos adoptados pela França durante o reinado de Luís XIV, que detalhava critérios para escolha de fornecedores e instruções para a supervisão do processo de fabricação de embarcações (Oliveira,2004).

Diante do exposto, pode-se perceber que foi percorrido um longo caminho para que as teorias práticas de gestão de qualidade chegassem até ao estágio em que se encontram. Segundo Oliveira (2004), a evolução da qualidade passou por três fases: era da inspecção, era do controle estatístico e era da qualidade total.

Neste contexto, o enfoque mais usual para a definição da qualidade envolve a ideia de centrar a qualidade no consumidor. Esse direccionamento abrange múltiplos itens, afinal, para o consumidor é importante o preço do produto, as suas características específicas, o seu processo de fabricação e até mesmo os aspectos gerais que o envolvem, como sua marca.

A meta da gestão da qualidade é focalizar toda a actividade produtiva para o atendimento do cliente, considerando os (múltiplos) itens que ele considere relevantes. E também o elemento evolutivo é bem visível, à medida que se investe num processo de acompanhamento que visa observar como o cliente se compara e como altera as suas necessidades e preferências, de forma a atendê-las cada vez melhor.



Figura 2. Eras da Qualidade

Fonte: Maximiano (2000), apud Oliveira (2004)

Na era da inspecção, o produto era verificado (inspeccionado) pelo produtor e pelo cliente, o que ocorreu um pouco antes da Revolução Industrial, período em que atingiu o seu auge. Os principais responsáveis pela inspecção eram os próprios “artesões”. Nessa época o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver metodologia pre-estabelecida para executá-la.

Na era seguinte (controle estatístico), o controle da inspecção foi aprimorado por meio da utilização de técnicas estatísticas. Em função do crescimento da demanda mundial por produtos manufaturados, inviabilizou-se a execução da inspecção produto a produto, como na era anterior, e a técnica da amostragem passou a ser utilizada.

Na terceira era, conhecida como a era da qualidade total, na qual se enquadra o período em que estamos vivendo, o ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações, que dirigem os seus esforços para satisfazer as suas necessidades e expectativas.

A principal característica da terceira era é que toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços. Para tanto, é necessário que se pense sobre os processos relacionados com a gestão da qualidade de forma sistémica, de tal modo que os inter-relacionamentos e a interdependência sejam considerados entre todos os níveis da empresa.

2.2.2. Qualidade em serviços

Em paralelo às indústrias, tem havido uma mudança substantiva na economia onde o peso dos serviços aumenta de tal forma que boa parte dos profissionais, no mundo todo, migra cada vez mais para este sector (Gronroos, 1995).

Projetar a qualidade num serviço requer misturar a precisão do engenheiro, a visão abrangente do arquitecto e a preocupação com o cliente do homem de marketing. Na realidade, há a necessidade de ser mais rigoroso, mais detalhista e mais abrangente no projecto de serviço. De facto, para projectar a qualidade num serviço precisa-se não apenas de entender o cliente, mas de entender o próprio serviço.

Na visão de Gronroos (1995), a especificação técnica de um serviço ou produto é frequentemente considerada a qualidade do produto ou a característica mais importante

da qualidade percebida. Na realidade, os clientes percebem a qualidade como um conceito muito mais amplo, que vai além da qualidade técnica do produto.

Se um produto ou serviço foi muito bom tecnicamente, muito bem produzido, porém o tratamento do funcionário ou vendedor perante o cliente for inadequado ou insatisfatório, a qualidade percebida pelo cliente não será boa. Portanto, as empresas devem definir a qualidade dos seus produtos da mesma forma que fazem os seus clientes, isto é, as empresas devem colocar-se no lugar dos seus clientes.

Gronroos (1995) destaca que a qualidade de um serviço, conforme percebida pelos clientes, tem duas dimensões: a dimensão do resultado técnico (o que?) e a dimensão funcional ou relacionada ao processo (como?). O que os clientes recebem das suas interações com a empresa é muito importante para eles e para a sua avaliação da qualidade.

Mas essa é apenas uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. Entretanto, além do produto recebido, existe uma dimensão também muito importante na concepção total da qualidade percebida.

Ainda de acordo com o referido autor essa dimensão diz respeito às interações entre o prestador de serviços e o clientes, incluindo horas da verdade mal ou bem administradas. O cliente será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as consequências ou o resultado final de um processo são transferidos para ele, a facilidade de acesso a um caixa automático, a um restaurante, a aparência e o comportamento dos funcionários dos caixas no banco, balconista de uma loja, os serviços de encanadores e técnicos de manutenção e como esses empregados realizam as suas tarefas, o que dizem e como dizem, também influências a visão que o cliente possa ter do seu serviço.

Além das duas dimensões básicas – o que? e o como? – que estão sempre na mente dos clientes, observa-se que a qualidade é, em grande parte, percebida subjectivamente.

O processo de percepção é ainda mais complexo, pois não são apenas as experiências das dimensões das qualidades que terminam se a qualidade é considerada boa, neutra ou ruim.

De acordo com Lobos (1993), a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende as expectativas dos clientes, ou seja, a qualidade esperada. Se as expectativas forem muito altas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo se a qualidade experimentada, medida em forma objectiva, for boa.

A qualidade esperada ou as expectativas advêm de vários factores, como: comunicação com o mercado, comunicação boca a boca, imagem corporativa/local e necessidade dos clientes. A comunicação com o mercado inclui publicidade na mala directa, relações públicas e campanhas de venda, que estão directamente sob o controle da empresa. Os factores de imagem e a comunicação boca a boca são apenas indirectamente controladas pela empresa. Por último, as necessidades do cliente também têm um forte impacto nas suas expectativas (Lobos, 1993).

Lobos (1993) destaca, ainda, que quando uma empresa adopta programas de qualidade que incluem aspectos da qualidade funcional, a qualidade percebida do serviço pode ainda ser baixa ou até deteriorada se, por exemplo, a empresa colocar simultaneamente campanhas publicitadas que prometam demais ou que sejam inadequadas sob alguns aspectos.

Portanto, da argumentação acima se pode inferir que o nível de qualidade total é determinado pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Como consequências, podemos afirmar que cada programa para a qualidade deve englobar não apenas os funcionários que estão envolvidos nas operações, mas também os responsáveis por marketing e pela comunicação com o mercado, igualmente, os profissionais de comunicação devem tomar todo o cuidado com a imagem da empresa perante o mercado.

Quando se tenta abordar a qualidade em serviços, a precisão de conceitos fica ainda mais prejudicada, pois os serviços possuem algumas características especiais, destacadas a seguir por Milet (1997).

- Os serviços têm um forte componente intangível - Todos os serviços têm algum aspecto tangível importante no seu custo final. Embora possam sentir-se fisicamente as partes tangíveis componentes do serviço, ele em si é intangível.
- Os serviços são heterogêneos e são prestados de maneiras diferentes por pessoas diferentes – se o serviço não for totalmente automatizado, isto é, se envolver pessoas, ele será de alguma forma diferente, mesmo que se sinta uma padronização. As pessoas treinadas para entrar em contactos com os clientes podem variar de humor, simpatia, rapidez, inteligência ou beleza e com isto influenciam diferentemente na satisfação do cliente.
- A pessoa que presta serviço faz parte do próprio serviço – por exemplo o *maitre* que atende no restaurante faz parte do serviço oferecido. Ele não só atende aos pedidos mas sugere, orienta e resolve problemas. Da mesma forma, fazem parte do serviço o caixa de um banco, um técnico de informática ou um palestrante de um seminário. Esses profissionais podem modificar para melhor ou pior a sensação que o cliente tem do serviço.
- Não se pode separar a produção do consumo – o serviço é consumido no mesmo momento em que está sendo produzido. Ele pode ser planeado com antecedência, ou ser até padronizado como um treinamento, uma excursão ou um programa de televisão, mas o serviço só é executado no momento em que é consumido pelo cliente.
- Os serviços não são passíveis de uma inspecção final antes da entrega – qualquer defeito num produto pode ainda ser percebido numa inspecção final, mas num serviço isto não é possível. O cliente só vai saber se o corte de cabelo ficou bom ou ruim quando acabar.

- Os serviços não são estocáveis – Não se pode guardar o lugar não utilizado num avião para o próximo voo. Deixar de vender um lugar é irreversível. Da mesma forma, não se podem estocar cortes de cabelos, lugares em restaurantes ou transações “online”.
- Os serviços não são “devolvíveis” – A cirurgia não pode voltar a trás, o hamburger não pode ser devolvido depois de comido e o jornaleiro não pode aceitar de volta um jornal, se você não gostou das notícias que leu. O fabricante de um automóvel pode recuperar a sua imagem se fizer um “recall” devido a um defeito que não provocou nenhum dano, mas se o cabelo foi mal cortado, a recuperação é praticamente impossível.
- Os serviços não são transportáveis – os serviços são prestados junto aos clientes e exigem uma aproximação entre eles e o prestador de serviços. Não se pode produzir um serviço em Portugal e trazê-lo para ser consumido em Cabo Verde.

2.3. O Cliente

Os clientes são o que de mais importante as empresas possuem. Elas dependem deles para sua sobrevivência e, assim, precisam compreender as suas demandas presentes e futuras. Devem procurar atender as suas exigências e lutar para superar as suas expectativas.

De acordo com Uhlmann (1997), o cliente de hoje está muito mais exigente e consciente, normalmente já está decidido e sabe exatamente o que deseja. Se por acaso não souber o que deseja, sabe, pelo menos e de maneira muito explícita, o que não deseja e a maneira como não quer ser tratado. É necessário que a empresa saiba quem são os clientes internos e externos, que os entenda, satisfaça as suas necessidades e comunique os seus valores além da sua missão, mantendo um relacionamento positivo para a satisfação dos mesmos.

Segundo (Rafa, 2004), “... Devemos buscar a cada dia melhorar nosso atendimento e procurar atender as necessidades e expectativas de nossos clientes (...) abrindo espaço para sugestões do cliente, que nos permite antecipadamente surpreender o cliente”.

2.3.1. Foco no Cliente

As organizações dependem dos seus clientes e, assim, precisam compreender as suas demandas presentes e futuras, atendendo às suas exigências e lutando para superar as expectativas. Portanto quando se fala em ter uma organização focada no cliente significa definir as estratégias da empresa e influenciar toda a cultura da mesma para tal atendimento. Para Sheth (2001):

“... Ganhar dinheiro é necessário, não um objetivo. É na realidade, o resultado final, é um efeito desejável, de se criar um cliente satisfeito (...) se um número suficiente de clientes ficar insatisfeito, não só eles deixarão de comprar da empresa, mas toda a sociedade a condenará e poderá até penalizá-la a ponto de provocar sua extinção”.

O foco no cliente requer compreender toda a demanda e expectativa dos clientes, assegurando que os objectivos da organização estejam ligados, compartilhando internamente com tais demandas e expectativas. Para tanto, é importante avaliar constantemente o nível de satisfação de seus clientes, procurando agir de forma preventiva e correctivamente.

Para Whiteley (1992),

“A única forma correta de administrar uma companhia – e a forma mais rentável – consiste em saturá-la com a voz dos clientes. Siga esta prática e a maioria dos clientes não acabará insatisfeita. Dê ouvidos tanto para quem está satisfeito como para quem não está, e use as informações para melhorar ainda mais a experiência de seus clientes”.

2.3.2. A Satisfação do Cliente

Um primeiro ponto para se considerar em relação ao cliente é a motivação. Pode-se considerar que, com raras exceções, o ser humano não irá consumir nada se não estiver devidamente motivado a comprar. Assim, é de fundamental importância a realização das necessidades dos clientes e, para tanto, os funcionários devem estar atentos às características dos mesmos. Por outras palavras, perceber tanto nos clientes introvertidos quanto nos extrovertidos as suas características fundamentais e procurar atendê-los de modo a que satisfaçam as suas necessidades.

Deve-se atentar para o fato de que as relações entre o indivíduo e o mundo que o rodeia são regidas pelo mecanismo perceptivo e todo o conhecimento é necessariamente adquirido através da percepção. Cada indivíduo possui o seu modo próprio de captar, seleccionar, organizar e interpretar as suas ações diante de um mesmo estímulo.

É fundamental compreender este processo, com vista ao conhecimento dos principais factores que determinam a captação de um estímulo e a sua interpretação e, para tanto, devemos estar atentos ao comportamento dos clientes, assim como as empresas, em geral, estão reconhecendo a importância de conhecer o comportamento dos mesmos.

“O atendimento pessoal permite que o nível de satisfação seja percebido no dia-a-dia das atividades, deixando que o feedback ocorra de maneira natural, sem pressionar o cliente (...) Esporadicamente são realizadas pesquisas através de questionários escritos com perguntas objetivas e dissertativas, o que permite na apuração uma avaliação de carácter estatístico bem como subjetivo...” (Dasa,2004).

“Procuramos constantemente avaliar a qualidade de nosso atendimento através de pesquisas de satisfação. Entendemos que essa é a melhor ferramenta para corrigirmos possíveis falhas, melhorias dos serviços prestados e abrindo espaço para sugestões do cliente, que nos permite antecipadamente surpreender o cliente” (Rafa, 2004).

Se a empresa não estiver preparada para atender à satisfação do cliente, nesse processo pode acontecer da mesma “perder” o seu cliente. Deve-se considerar que é mais difícil manter um cliente satisfeito do que conquistá-lo. Quando o cliente se aproxima de uma loja ou departamento, quer toda a sua atenção e compreensão para resolver problemas e apontar soluções. O bom atendimento garante a satisfação do cliente, fazendo com que ele não só tenha vontade de procurar o seu serviço novamente, mas também de o divulgar para outras pessoas.

2.3.3. Relacionamento com o cliente

Peres; Freitas (2003), mencionam no seu trabalho que Tronchin apud Gonçalves (2001) relaciona os procedimentos necessários à implementação do marketing individual como sendo:

- A captação e identificação do cliente,
- A sua diferenciação,
- A interação da empresa com este.

Segundo o autor, após se detectar quem são os clientes e quais são os interessantes para se manter, baseado na diferenciação que foi feita entre eles, deve-se incentivar a interação com esse público de alto valor. Um dos desafios que se coloca para os praticantes e pesquisadores da área é identificar qual é a base que se deve utilizar para diferenciar os clientes e com isto promover integrações diferenciadas, de acordo com o seu valor.

Com base no princípio de Pareto², citado por alguns académicos e profissionais de marketing 80% dos nossos clientes costumam gerar 20% do nosso lucro, enquanto são apenas 20% dos clientes os responsáveis por 80% dos resultados, assim, empresas competitivas estão procurando a manutenção e o cultivo dos clientes mais lucrativos que já possuem.

² Princípio de Pareto - Método que ajuda o gerente a classificar e priorizar os seus problemas

“Estão pesquisando agressivamente seus bancos de dados para peneirar os que não dão lucro, ou ao menos cobrar mais deles, e identificar os melhores clientes para então mimá-los”, diz Rick Brooks, do Wall Street Journal apud Kotler & Armstrong (2003).

A identificação dos clientes de forma activa é muito importante para entender as circunstâncias, os problemas e analisar as informações, a fim de conquistar possibilidades.

É necessário que as empresas saibam tomar medidas para o atendimento, satisfazer rapidamente as necessidades e solucionar os problemas, evitando assumir compromissos que não possam cumprir. Estabelecendo *feedback*, põem em prática as formas de supervisionar e valorizar as preocupações, os problemas e o grau de satisfação dos clientes e prever as suas necessidades. Numa organização, o importante é manter o espírito de equipa e a mente aberta, reconhecer que os melhores resultados são alcançados quando trabalhamos juntos por um objetivo comum.

O empregado participa activamente e facilita a efetividade da equipa, actua demonstrando consideração pelos sentimentos e pelas necessidades do grupo. Cada equipa, sendo totalmente responsável pela sua própria produtividade, qualidade e segurança no trabalho, proporcionará um bom resultado.

Segundo Uhlmann (1997), o perfil do cliente tem-se alterado ao longo dos anos de acordo com a evolução tecnológica, exigindo maior qualidade e aprimoramento por parte dos seus fornecedores.

A empresa deverá estar sempre evoluindo e adaptando-se ao que o mercado oferece nos campos administrativo e tecnológico e, principalmente, ao que o cliente necessita.

Um dos pontos fundamentais é que o cliente satisfeito não é somente um cliente para sempre, mas sim um cliente que ajuda a “vender” a imagem da empresa para outros clientes. Um cliente insatisfeito é um cliente perdido e dificilmente será recuperado e, com isso, vende a imagem negativa da empresa para outros possíveis clientes em

potencial. A qualidade em serviços tem a ver com satisfação das expectativas dos clientes.

2.3.4. Como atender o cliente

O desempenho dos funcionários é um dos factores que mais afetam no resultado de uma empresa.

A venda só será bem completa se os vendedores desempenharem o seu papel, de acordo com a expectativa do seu cliente, e, para conseguir bons negócios, é essencial a participação de todos os funcionários, desde o porteiro até à gerência e à alta direção.

Já os profissionais de *marketing* repercutem a voz do cliente não apenas dentro da estratégia de negócio, mas sim dentro do planeamento de processo, adopção de tecnologia, factores pessoais e criação e administração de conhecimento (Lobos, 1993).

No sector bancário, o atendimento personalizado é muito importante e o funcionário precisa saber, querer e atender bem os seus clientes, pois a concorrência é muito grande e, tendo motivação, consegue um resultado positivo. As oportunidades perdidas criam problemas para as organizações e os problemas, entretanto, podem ser transformados em oportunidades. Podemos conquistar fidelidade no momento da solução de problemas, na venda de um produto, oferecendo um bom atendimento e suprimindo as necessidades dos clientes.

De maneira geral, os empregados que têm tarefas de responsabilidade são mais motivados e satisfeitos com os cargos que possuem, pois eles são envolvidos com altos níveis de variedade de habilidades e actividades, tornando-se mais comprometidos e capazes de responder pelos seus actos.

O *feedback* dá uma compreensão útil dos seus papéis e das suas funções específicas. À medida que o trabalho se tornar mais desafiador e que aumentar a responsabilidade do empregado, a sua motivação e o seu entusiasmo deverão crescer.

Porém, é muito difícil motivar todos de uma só maneira, pois as pessoas são diferentes e pensam de diferentes formas. É importante que todos os funcionários cheguem a um acordo, satisfazendo a necessidade de realização.

As expectativas, resultados e comportamento no trabalho diferenciam-se em cada funcionário, já que o comportamento é determinado por uma combinação de factores do próprio indivíduo e do ambiente, o que torna as necessidades, desejos e objectivos também diferentes.

O administrador deve possibilitar que os subordinados se sintam úteis e importantes, reconhecidos como indivíduos. Os funcionários devem estar motivados, seja na solução dos problemas das empresas, seja na promoção da integração e da confiança entre os participantes da organização (Chiavenato, 2000).

2.3.5. O cliente em primeiro lugar

Colocar o cliente em primeiro plano é revolucionário em comparação com os outros enfoques da teoria geral da administração, que se concentram na eficiência dos recursos produtivos, nas relações humanas ou no desempenho da empresa.

Atualmente, parece uma ideia trivial, mas um longo caminho foi percorrido até o enfoque da qualidade chegar a esse ponto.

O cliente em primeiro lugar é a base da filosofia da qualidade total. A história da evolução transformou o controle tradicional da qualidade na moderna administração da qualidade total e ela engloba três períodos: a era da inspecção, a era do controle estatístico e a era da qualidade total.

A ênfase na era da inspecção é separar o produto bom do defeituoso por meio da observação direta do produto ou do serviço pelo fornecedor ou consumidor.

Com a ascensão da grande empresa industrial e da produção massificada, tornou-se favorável o surgimento do controle estatístico da qualidade, que se baseia na amostragem. Ao invés de inspecionar todos os produtos, seleciona-se por amostragem uma certa quantidade para inspecção.

Na era da qualidade total, os produtos e os serviços eram definidos com base no interesse do consumidor, observado durante o processo produtivo com qualidade garantida do fornecedor ao cliente (Maximiano 2000).

2.3.6. O que o cliente espera da empresa

Como podemos saber os desejos dos clientes?

A resposta é questioná-los e ouvir a sua voz. Essa técnica permite identificar o grau de satisfação, a partir da manifestação voluntária dos mesmos, quer seja por meio de centrais de atendimento, quer por contacto directo do pessoal de frente. Estar sempre próximo do cliente seja na comunidade, seja no mercado ou, principalmente, no dia-a-dia, garante a manutenção de um canal directo e rápido para a colecta de informações sobre a satisfação e resulta em aumento de lucros. Assim, o cliente e a sua fidelidade passa a ser o principal foco das empresas, que procuram uma vantagem competitiva, tendo como base a qualidade (Lobos, 1993).

Lobos (1993) relaciona algumas opiniões do tomador de serviços, que julga serem fundamentais:

- O que o Cliente espera do serviço oferecido;
- Que importância confere ao que espera do serviço;
- Dentro do que espera, o conhecimento que tem do máximo que o mercado oferece;
- O que se pode fazer pelo cliente “aqui e agora”.

É nesta medida que as instituições públicas e privadas publicam periodicamente os resultados das suas pesquisas.

A melhor pesquisa é aquela que é realizada pelo pessoal que atende diretamente os clientes no dia-a-dia, para identificar por que o cliente reclama. Na verdade, eles reclamam quando têm os seus direitos desrespeitados, pois as pessoas estão mais

conscientes da legislação que as protege e estão valorizando cada vez mais o seu dinheiro, exigindo o cumprimento do prometido pelos seus prestadores de serviços.

A entrevista é uma outra técnica utilizada por meio de contacto pessoal ou telefónico, que pode ser individual ou em grupos, possibilitando críticas ou sugestões sobre um determinado produto ou serviço.

As reclamações dos clientes são essenciais para que as correcções sejam feitas e dois tipos podem ocorrer: os clientes podem não reclamar ou as reclamações podem ficar retidas e nunca atingirem a empresa ou o processo que causou o problema.

Campos (1999) confere o tratamento das reclamações e reivindicações à condição de grande prioridade de uma empresa. Aconselha montar um “padrão de sistema” com base em um fluxograma do processo de tratamento das reclamações e reivindicações, com o treinamento de todo o pessoal envolvido. Sugere uma análise de Pareto dos casos de reclamações e reivindicações dos últimos meses com itens de controle (número de reivindicações x tempo e número de reclamações x tempo), definindo os projetos prioritários e atribuindo responsabilidade pela solução dos problemas às várias áreas funcionais da empresa e aconselha que deverá ser repetido continuamente até que possa eliminar as reclamações e as reivindicações.

Portanto, é necessário que haja um *marketing* de relacionamento, que se trata de um processo contínuo de criação, compartilha de valores com os clientes, reconhecimento da importância de aprender com os clientes, pois os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa, constituindo a oportunidade de aumentar tanto o rendimento quanto o lucro de diversas maneiras (Campos).

2.4. Qualidade no atendimento ao cliente

Para Chiavenato (2000), a qualidade no atendimento é a satisfação das exigências do cliente.

Segundo Gil (1997), a qualidade no atendimento envolve a eficácia no atendimento ao consumidor na satisfação dos seus anseios e desejos de consumo.

Já para Maximiano (1997), a qualidade no atendimento significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho.

Na concepção de Gerson (1999), um atendimento deficiente a clientes é muito caro. Um bom atendimento a clientes não tem preço e pode ter-se na sua empresa. Primeiro é preciso reconhecer que atendimento é, para o negócio, tanto uma ferramenta administrativa quanto de marketing. Ele incrementa marketing porque motiva os clientes a difundir bons comentários sobre os serviços e negócios de uma empresa a outros compradores.

Pilares (1989), destaca que a relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, ideias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende os produtos ou presta serviços à empresa) constitui o atendimento ao cliente. Em geral, esse atendimento engloba o encaminhamento e o acompanhamento do cliente, que podem ser inclusive funcionários de departamento distintos, necessitando uns dos outros. Abrangem, assim, diversos funcionários de vários sectores.

Diante deste contexto pode-se inferir que em atendimento, portanto, não importa o nível hierárquico do funcionário dentro da organização. Todos os que tiverem contacto directo ou indirecto serão considerados pessoas envolvidas na função de atendimento.

Pilares (1989) ainda destaca que o atendimento independe da duração do contacto interpessoal. Como cliente considera-se toda a pessoa que entra em contacto com a empresa para solicitar um serviço, falar com os funcionários ou simplesmente pedir uma informação. Isso significa que o comportamento de qualquer funcionário para com as pessoas que entrem em contacto com a empresa (com o seu departamento) deve ser o de tratá-las como clientes.

Assim, é importante que os funcionários estejam atentos, evitando discriminar as pessoas. Por exemplo: diante de uma pessoa que entra numa empresa e que deseja uma informação simples, o funcionário deve tratar essa pessoa com a mesma cortesia mostrando que é um cliente importante.

Numa outra oportunidade, este cliente poderá voltar ou ainda comentar com parentes e amigos que foi bem atendida naquele estabelecimento.

O cliente que defende a empresa estimula outras pessoas a comprar produtos da mesma. Kotler (2000) chama de advogado da empresa.

Os funcionários são reconhecidos pela prestação de serviços de qualidade e deverão saber que serão responsáveis pelos padrões pelos quais o seu desempenho será medido. Para atingir a qualidade de atendimento, é necessário um treinamento contínuo dos funcionários. A ferramenta-chave para a criação e manutenção do foco no cliente é a realização de reuniões regulares com o pessoal, incentivando-os a contribuir para a pauta de cada reunião, o que lhes permite a oportunidade de expressar as suas necessidades e sentimentos. Certamente, isso melhorará muito o desempenho do funcionário no atendimento.

Para Gerson (1999), a maneira mais barata de adquirir novos clientes é através de recomendação verbal. Saliente-se que os bons serviços tornam o gerenciamento mais fácil porque todos estão comprometidos com a satisfação do cliente. Desta forma, os resultados serão maior produtividade e maiores lucros, simplesmente porque a gerência e os seus funcionários estão trabalhando para atingir os mesmos objectivos.

Em seguida, ainda segundo o pensamento de Gerson (1999), a empresa deve desenvolver um sistema de atendimento aos clientes que seja de fácil utilização e finalmente projectar e implementar programas de manutenção de clientes que possam conservar a lealdade dos mesmos e que aumentem a probabilidade dos clientes indicarem novos compradores para o negócio. Além disso, utilizar também os programas de manutenção como ferramenta de marketing básica e suplementar.

Na visão de Lobos (1995), cada situação de atendimento é única; varia, portanto, de pessoa para pessoa e de momento para momento. Em função disso, o atendimento deve ser diferenciado. Neste sentido, pesquisas realizada pela psicologia social demonstram que as pessoas sentem necessidade de serem tratadas como únicas. Muitas vezes, essa necessidade é mais importante que os negócios ou problemas que procuram resolver.

Portanto, o cliente supõe que tanto a organização como o funcionário (representante dessa organização) deve atendê-lo de forma especial, única. O cliente espera que a organização reconheça a importância da sua pessoa e da sua solicitação e que o funcionário, além de reconhecer isso, favoreça, com o auxílio dos seus conhecimentos técnicos, a realização dos negócios.

CAPÍTULO III – QUALIDADE DE ATENDIMENTO RECEBIDA PELOS CLIENTE NA CECV – AGÊNCIA DE SANTA CRUZ – ILHA DE SANTIAGO (CABO VERDE)

3.1. Breve Historia da Caixa Económica de Cabo Verde³

A Caixa Económica foi criada a 18 de Maio de 1928 com a designação de "Caixa Económica Postal", integrada no então serviço dos "Correios e telegráficos" sob a tutela do Ministério das Telecomunicações.

No dia 30 de Dezembro de 1985, foi transformada numa instituição financeira autónoma, com a designação de Caixa Económica de Cabo Verde, tutelada pelo Ministério das Finanças.

De 1993 a 2000, a Caixa Económica de Cabo Verde teve um crescimento e um desenvolvimento qualitativo e quantitativo substancial e bem visível, sobretudo a nível nacional.

Este desenvolvimento que se consubstancia no crescimento verificado ao nível dos depósitos, do crédito concedido, dos fundos próprios, etc, foi proporcionado, de entre outros, pelo alargamento da gama de produtos e serviços, alargamento da rede de agências, introdução de um novo estilo de relacionamento com o cliente e soluções informáticas modernas e inovadoras.

Em 2012, a Caixa Económica de Cabo Verde (CECV) tornou-se no 1º Banco em Cabo Verde com certificação internacional do Sistema de Gestão da Segurança de Informação e do Sistema de Gestão da Qualidade, em conformidade com as normas internacionais ISO 27001:2005 e ISO 9001:2008, respectivamente.

³ Breve História disponível em:

www.caixa.cv/Conteudos/Artigos/detalhe.aspx?idc=1346&idsc=1347&idl=1

A CECV focaliza as suas actividades na satisfação dos “stakeholders” envolvidos e interessados – clientes – funcionários – fornecedores – accionistas – entidades reguladoras – meio envolvente, propondo e prestando serviços que se pretendam pautar por padrões elevados de qualidade, respondendo assim às suas necessidades e as suas expectativas.

3.1.1. Missão

Criar valor para *Stakeholders*, desenvolvendo a actividade de intermediação bancária a nível nacional e regional, através de um serviço diferenciado e de qualidade, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável do país.

3.1.2. Visão

A Caixa, como o melhor banco universal de Cabo Verde, reconhecido pelo seu elevado nível de modernização tecnológica e de inovação, orientado essencialmente para o mercado de retalho, dos particulares residentes e emigrantes, e das empresas.

3.1.3. Organograma da Agência Estudada

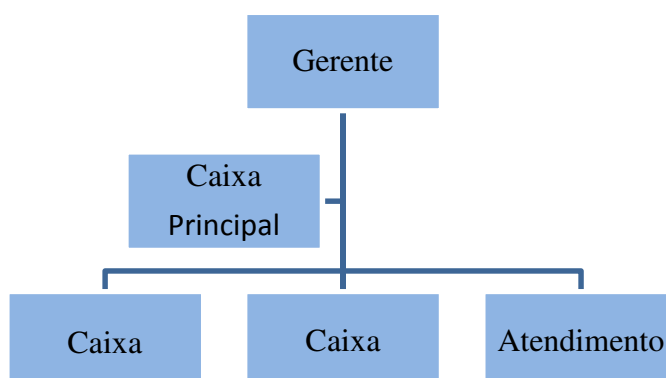


Figura 3. Organograma

Fonte: CECV

3.1.4 Atribuição de Cada Cargo

Gerente

Garantir que as Agências proporcionem aos Clientes uma experiência agradável nas suas relações com a CECV, através de:

- i) Disponibilização de uma gama de produtos e serviços adequados e competitivos, da focalização contínua na prestação de um atendimento de nível superior;
- ii) Promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador assente na liderança e nos valores intrínsecos da nossa cultura organizacional;
- iii) Manutenção de um ambiente físico acolhedor e espelho da imagem institucional da CECV.

Caixa principal

- Zelar pelos valores à sua guarda na Agência, dando cumprimento às normas de controlo interno definidas para a gestão de disponibilidades.

Caixa

- Assegurar a correcta movimentação de caixa relativa aos depósitos e levantamentos, tendo em vista a integridade dos valores do Cofre de Maneio sob a sua responsabilidade e o bom atendimento dos Clientes.

Técnico de atendimento

- Garantir que este contacto seja uma experiência positiva e agradável, através da prestação de um atendimento adequado e de qualidade, focalizado na satisfação efectiva das suas necessidades.

3.2. Metodologia

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, ou seja, os métodos e as técnicas utilizadas na elaboração da pesquisa.

A metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento. Sendo assim, a pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos fundamentados no raciocínio lógico, objectivando encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos (Severino, 2002).

3.2.1. Instrumento de colecta de dados

O instrumento de colecta de dados foi um questionário com 11 perguntas, sendo nove fechadas de múltipla escolha e duas abertas.

O questionário é o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e de garantir o anonimato (Gil, 2002).

3.2.2. Colecta de dados

Os dados foram colectados com a comunicação aos clientes sobre os objectivos da pesquisa e mediante a identificação profissional do pesquisador. A colecta de dados foi presencial.

3.2.3. Tratamento e análise dos dados

Os dados colectados foram tratados de forma quantitativa, em percentuais e dispostos na forma de tabelas e gráficos utilizando, software Statistical Package for Social Science – SPSS.

A análise de dados é uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenómeno estudado e os outros factores. Essas relações podem ser estabelecidas em

função das suas prioridades relacionais de causa ou efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo, etc (Severino, 2002).

3.3. Resultados e análise dos dados

3.3.1 Qualidade no atendimento

A qualidade no atendimento é uma das variáveis de referência da satisfação do cliente, considerando que a qualidade, atualmente, em produtos e serviços é um direito do consumidor, ademais, a empresa que não se adequar a padrões de qualidade minimamente aceitáveis termina por inviabilizar a sua permanência no mercado, diante das alternativas que o cliente dispõe. Nesses termos, perguntados qual o nível de satisfação com a qualidade do atendimento dessa agência, obteve-se que, dos 50 clientes entrevistados, 14% revelaram-se muito satisfeitos, 52% satisfeitos, 20% parcialmente satisfeitos, 10% parcialmente insatisfeitos e 4% disseram estar insatisfeitos.

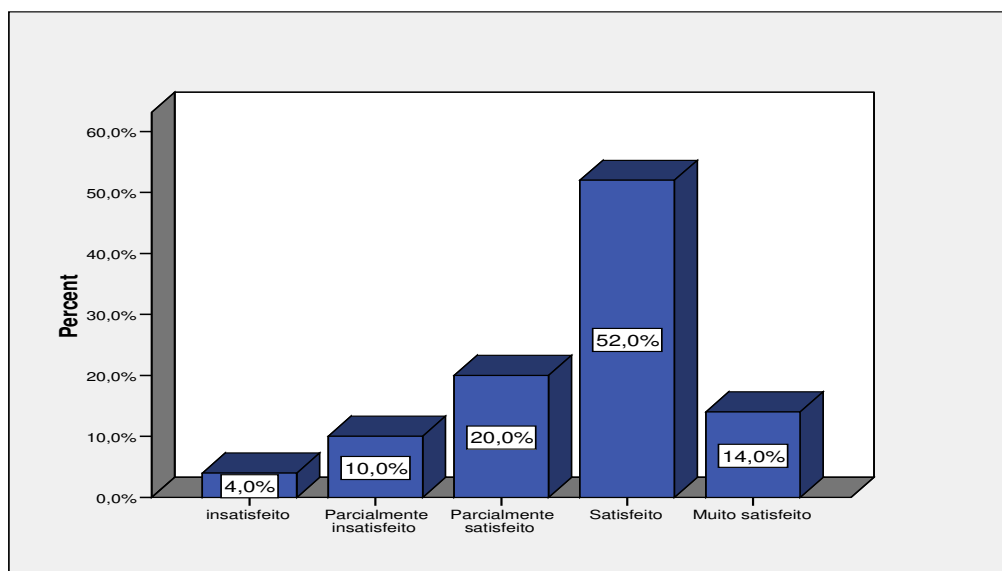
Considerando como índice de aceitação da qualidade os satisfeitos e muito satisfeitos, obtém-se 66% de satisfação quanto à qualidade do atendimento na instituição.

Considerando nesse caso a óptica do cliente e tendo como base o estresse dos serviços bancários de um modo geral no país, esses números podem ser considerados satisfatórios. Porém, entende-se que a optimização da qualidade é uma variável de constante aprimoramento. Isso significa que a insatisfação registada em torno de 4% se constitui em motivo de atenção, embora seja moderada, ainda mais se somada aos índices parciais de satisfação e insatisfação, que equivalem a 34%.

Belmiro (2002) considera que a qualidade sempre será um factor merecedor da atenção, ainda que a mesma esteja num patamar aceitável.

Os dados obtidos nessa variável podem ser melhor visualizados no gráfico 1.

Gráfico 1 - Nível de satisfação com a qualidade do atendimento aos clientes



Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

3.3.2. Qualidade com foco na celeridade

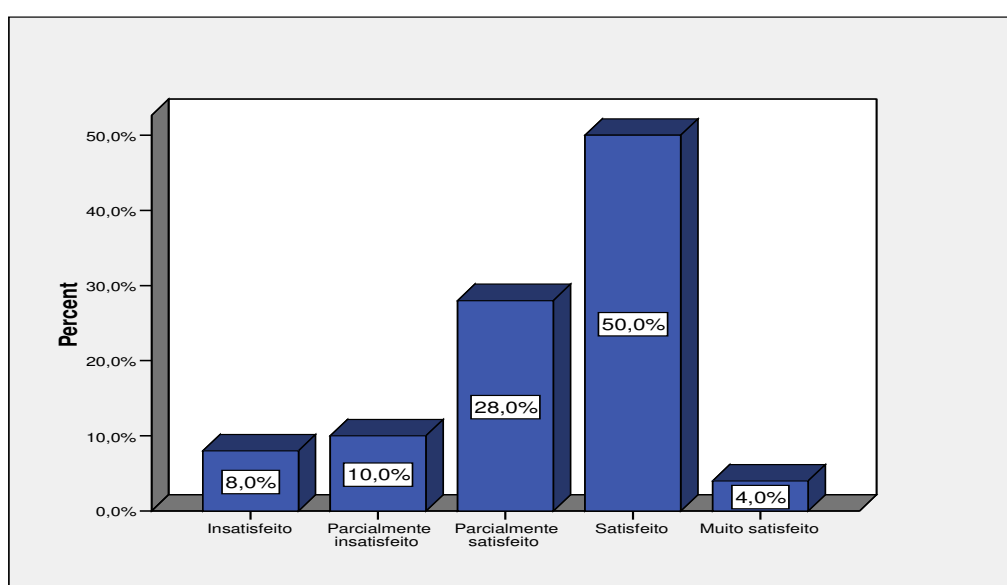
A celeridade é outro elemento referencial da qualidade, tendo em vista que o padrão de atendimento das necessidades do cliente envolve a rapidez, a personificação e o respeito a sua agenda de compromissos no banco e em outros espaços. Ultrapassar os limites de tempo que o cliente dispõe para a realização dos seus serviços é uma questão rotineira, entretanto merecedora da atenção do sistema bancário, pelo que representa para o cliente.

Ao perguntar qual o nível de satisfação com o tempo de atendimento na fila da agência, obteve-se dos clientes o seguinte delineamento de respostas: apenas 4% se expressaram muito satisfeitos com o equacionamento da fila única de atendimento, 50% disseram estar satisfeitos, 28% parcialmente satisfeitos, 10% parcialmente insatisfeitos e 8% insatisfeitos. Essa realidade denota que o índice aceitável de satisfação com o tempo gasto na fila do banco, incluindo as condições de espera na fila, é de 54%, obtidos por

meio da soma das duas últimas células do gráfico 2. As demais células somadas equivalem a 46% que em resumo delineiam a insatisfação.

Avalia-se neste caso que a celeridade do atendimento, por meio do fluxo de clientes e o desenvolvimento da fila, sob a óptica do cliente ainda tem campo para melhorar, como pode ser observado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Nível de satisfação com o tempo de atendimento na fila da agência

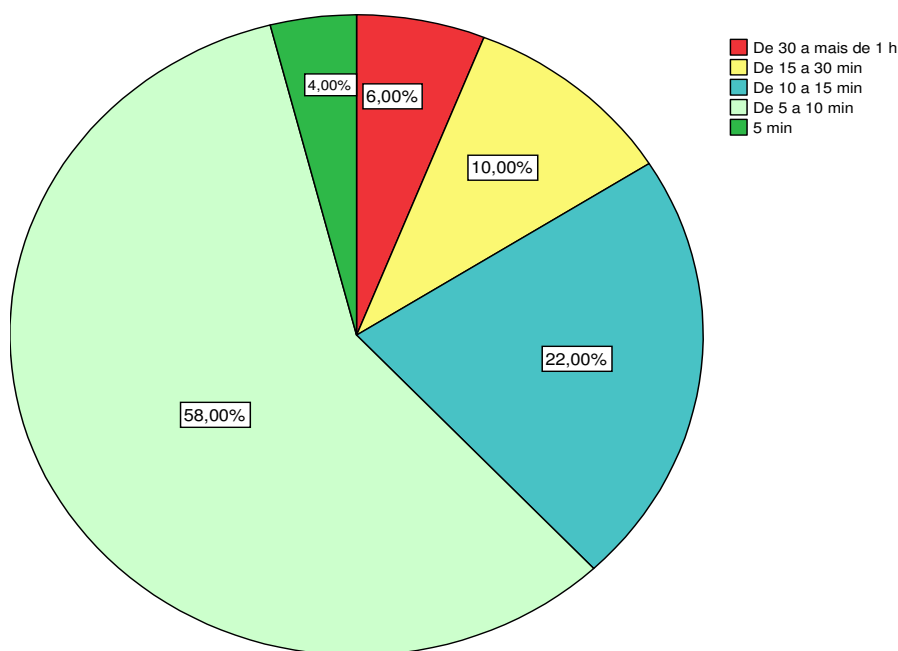


Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

Para obter uma visão mais completa acerca da resolutividade da fila do banco pesquisado, sob a óptica do cliente, perguntou-se quanto tempo em média o cliente demora para ser atendido, na “boca do caixa” e noutros serviços, como balcão de negócio, crédito e abertura de contas, por exemplo. As respostas variam em conformidade com determinadas datas no calendário e também é concernente a horários específicos. No todo, 6% disseram demorar de 30 minutos a mais de uma hora na fila, 10% revelaram demorar entre 15 a 30 minutos, 22% estimaram um tempo de espera entre 10 e 15 minutos, 58% revelaram demorar entre 5 a 10 minutos para serem atendidos enquanto 4% revelaram demorar 5 minutos.

Segundo Correia e Caon (2006), as filas são uma espécie de termómetro da satisfação do cliente e a celeridade está relacionada com a quantidade do pessoal disponível, reflectido na qualidade do atendimento, no âmbito da eficiência e da eficácia organizacional. Encontra-se em Gil (2001) que o treinamento dos colaboradores ou parceiros para actuar na linha de atendimento no sector de serviços, enfocando a clientela, a finalidade, o momento e o local, é fundamentalmente importante para equacionar demandas com eficiência, que se bem geridas, transformar-se-ão certamente em eficácia. O sistema de serviços é por demais imprevisível, propenso a transformações e mesmo surpresas, já que lida diretamente com pessoas, clientes, que são activos de valor. Nesses termos, segundo o autor, é preciso saber negociar mudanças. O gráfico 3 resume as informações.

Gráfico 3 - Tempo Medio de permanência do cliente na agência para resolver problemas



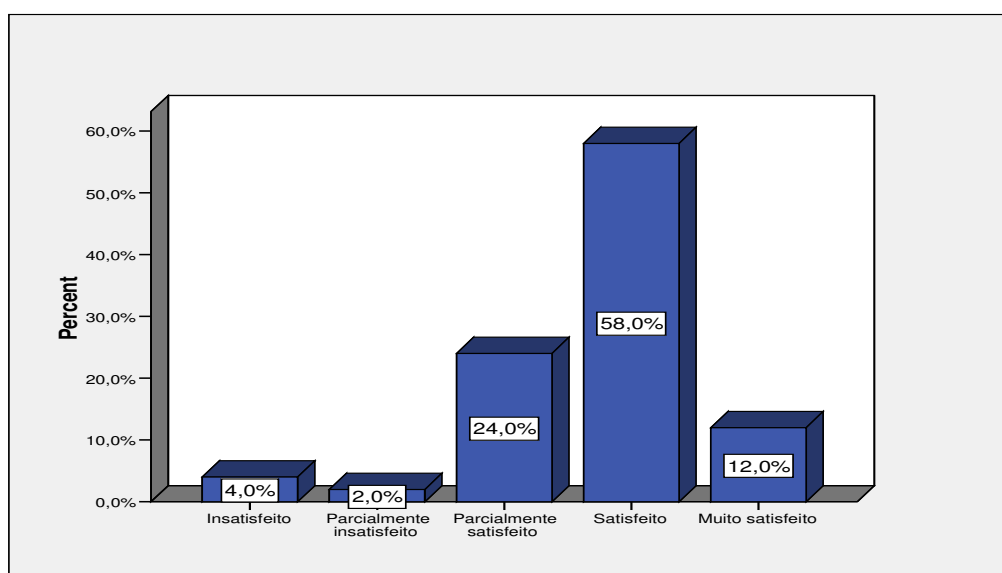
Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

Outro dado analisado na pesquisa foi o nível de satisfação do cliente quanto ao esclarecimento de dúvidas e informações. As respostas obtidas a essa questão revelaram que o índice de insatisfação é de apenas 4%, 2% mostraram-se parcialmente

insatisfeitos, 24% disseram estar parcialmente satisfeitos, 58% expressaram satisfação e 12% atestaram estar muito satisfeitos com a qualidade do atendimento quanto a esclarecimentos de dúvidas e pedidos de informação, em geral. Como se pode perceber, nesta questão, o banco pesquisado atende aos pressupostos da qualidade nos seus aspectos essenciais, uma vez que as duas primeiras células do gráfico 4, somadas, expressam um índice de insatisfação não superior a 6%, o que revela, matematicamente, que 94% dos clientes da agência estão satisfeitos com a assistência à informação solicitada.

Para melhor avaliação, as informações encontram-se resumidas no gráfico 4.

Gráfico 4 - Nível de satisfação dos clientes quanto ao esclarecimento de dúvidas e informação



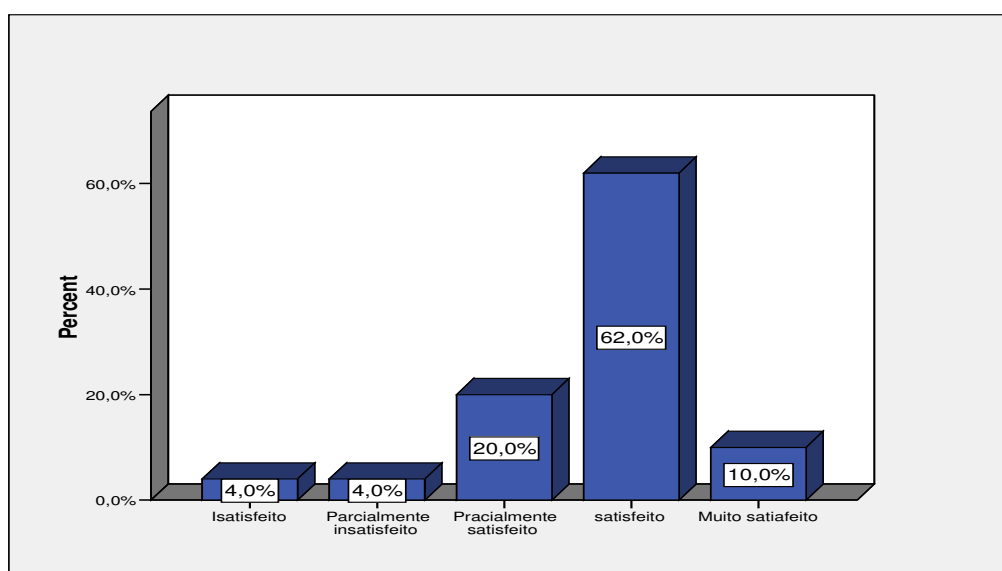
Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

3.3.3. Qualidade com foco na segurança

A segurança é outro importante elemento da qualidade, considerando que o banco é um recinto que manuseia valores, devendo zelar, além dos pertences materiais, pelo principal, a vida das pessoas. Neste sentido, perguntou-se também aos clientes, separadamente, acerca do nível de satisfação com os funcionários em relação ao auxílio

nos terminais automáticos e os dados obtidos expressaram o seguinte delineamento: 4% estão insatisfeitos, 4% demonstraram estar parcialmente insatisfeitos, 20% estão parcialmente satisfeitos, 62% enfocaram satisfação própria e apenas 10% se revelaram muito satisfeitos. Somadas as duas primeiras células do gráfico 5, tem-se que, o índice de insatisfação com o auxílio ao cliente nos espaços e serviços referentes aos terminais eletrónicos de auto-atendimento equivale a 8%, contrapondo a 92% que expressaram satisfação. Acrescenta-se, entretanto, um outro dado pertinente à análise dessa questão em particular: é que clientes que se revelam parcialmente satisfeito demonstram que têm algo a reclamar, nesses termos, a expressividade dos que aderiram à terceira célula do gráfico 5, supera um terço da amostra, conseqüentemente, do universo de clientes, tornando-se portanto um dado relevante e a ser considerado num subconjunto os satisfeitos e muito satisfeitos somam 72%. Uma melhor leitura dos dados obtidos nessa questão pode ser realizada no gráfico 5.

Gráfico 5 - Nível de Satisfação quanto à disponibilidade de funcionário nos terminais automáticos

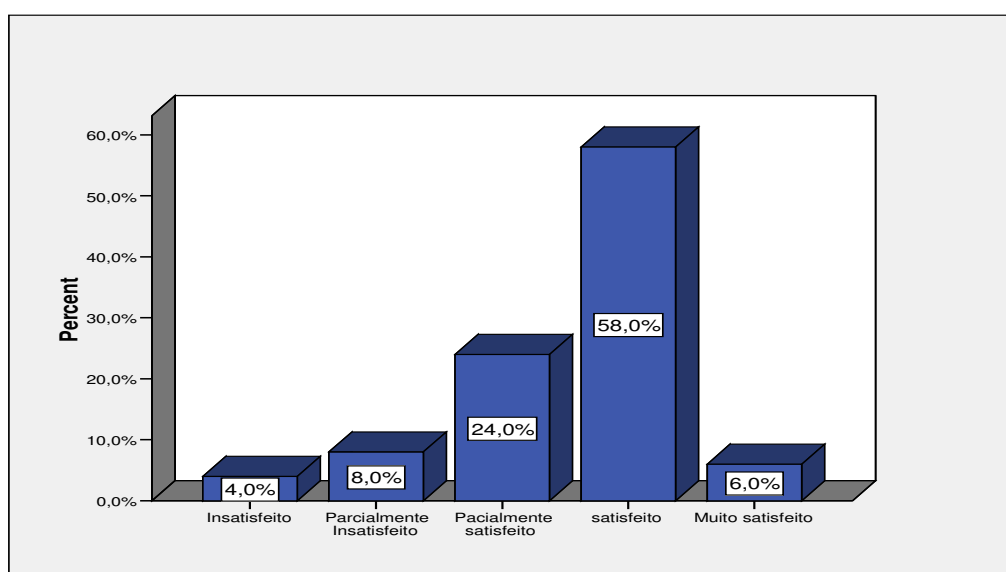


Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

Perguntados sobre o nível de satisfação em relação à segurança, obteve-se que 4% se expressaram insatisfeitos, 8% disseram-se parcialmente insatisfeitos, 24% revelaram-se

parcialmente satisfeitos, 58% estão satisfeitos e 6% afirmaram-se muito satisfeitos. Somadas as duas primeiras células do gráfico, tem-se que os índices de insatisfação com a segurança é de 12%, entretanto, ao se adicionar este dado àqueles que preferiram o eufemismo “parcialmente satisfeitos” com a segurança, obtém-se que 28% dos clientes têm algo a reclamar nesse sentido.

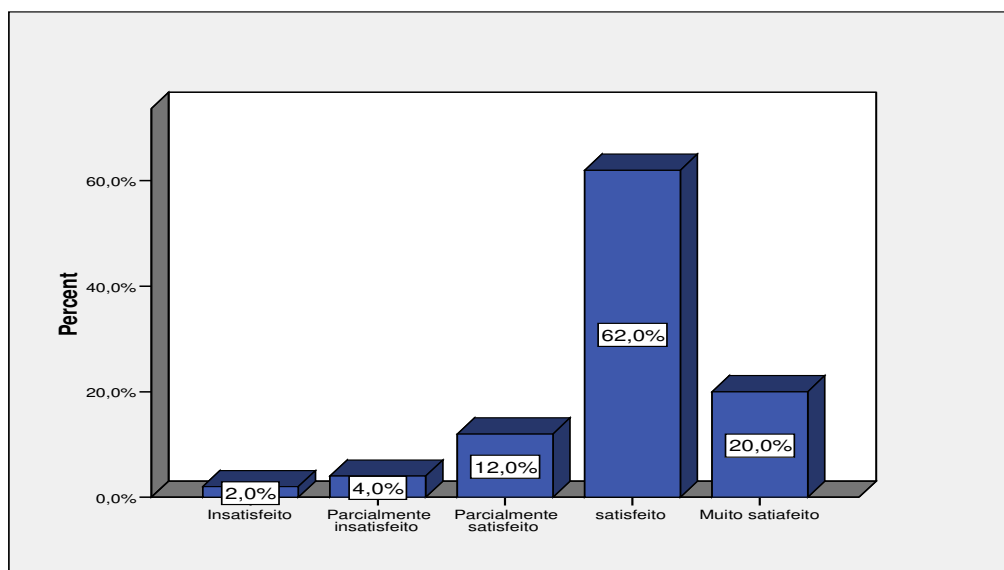
Gráfico 6 - Nível de satisfação em relação à segurança da agência



Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

Quanto ao atendimento preferencial, os dados da pesquisa revelaram que apenas 2% dos usuários optaram pela alternativa insatisfeitos, 4% preferiram a opção parcialmente insatisfeitos, 12% disseram estar parcialmente satisfeito, a maioria, 62% expressaram satisfação e 20% revelaram estar muito satisfeitos. Essa realidade denota que 82% dos clientes não têm reclamação acerca do atendimento preferencial.

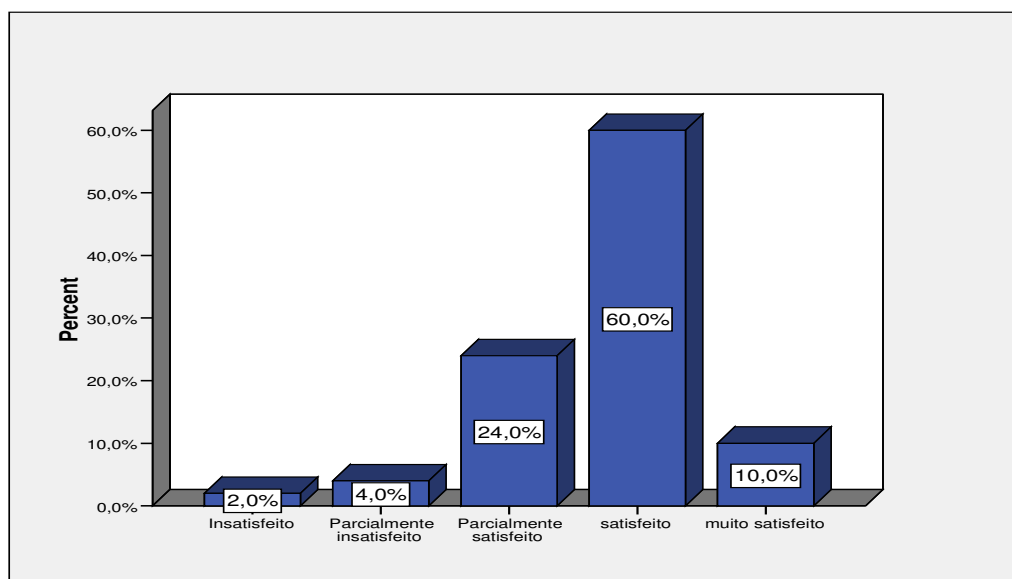
Gráfico 7 - Nível de satisfação no atendimento preferencial



Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

O conforto na fila foi também outro elemento evidenciador da política de qualidade no atendimento. Nesse particular, 2% dos clientes entrevistados afirmaram que estão insatisfeitos, 4% disseram estar parcialmente insatisfeitos, 24% expressaram que estão parcialmente satisfeitos, 60% demonstraram satisfação e 10% estão muito satisfeitos. Os dados explicitam assim que o conforto na fila é aprovado por 70% dos clientes, números obtidos a partir da soma dos satisfeitos com os muito satisfeitos. Por outro lado, os dados revelam também que 30% desaprovam as condições da fila. O gráfico 8 visualiza melhor as informações analisadas.

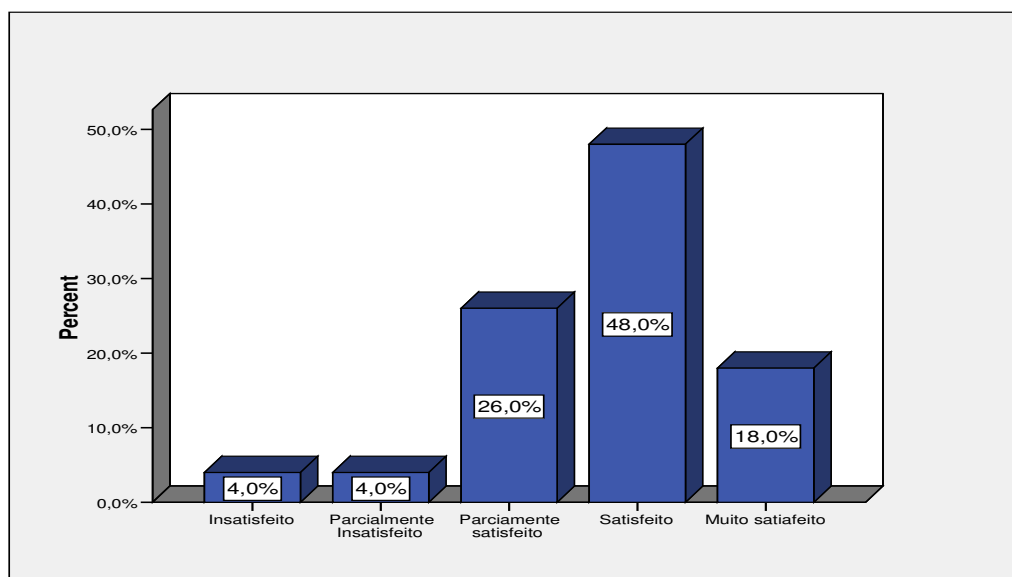
Gráfico 8 - Nível de satisfação em relação ao conforto na fila



Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

O atendimento individualizado foi outro parâmetro por meio do qual se analisou a qualidade dos serviços. Nessa questão, regista-se que o índice de insatisfação dos clientes perfaz apenas 4%, 4% também expressaram-se parcialmente insatisfeitos e 26% parcialmente satisfeitos, somando assim 34% dos clientes que optaram por marcar uma alternativa que denota que o banco precisa melhorar em relação ao atendimento individualizado. Os demais, 66%, referenciam a satisfação com os serviços prestados pelo banco a nível individual.

Gráfico 9 - Nível de satisfação com a qualidade no atendimento individualizado



Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

Quadro 1 - Variáveis apontados como deficitários pelos clientes da agência

	Variáveis	Percentagem
1	Segurança	30%
2	Demora no atendimento	35%
3	Nº de atendentes	28%
4	Outros	7%

Fonte: Dados da Pesquisa do Autor (2013)

De acordo com os dados da tabela nº 1, ao serem questionados sobre o que consideram mais deficitários na agência de Santa Cruz: 30% dos clientes que fizeram parte da amostra responderam segurança, 35% responderam demora no atendimento, 28% responderam Nº de atendentes e 7% referiram outros itens.

Como se pode perceber pelos resultados, a variável com maior percentagem é a demora no atendimento.

Os clientes entrevistados apontaram sugestões para melhoria da qualidade do atendimento. Observa-se que as respostas dos clientes em relação a esta questão basearam-se também na celeridade tendo em conta que a rapidez é um dos factores determinantes na satisfação dos clientes.

Quadro 2 - Sugestões de clientes

	Variáveis de Sugestões
1	Contratar mais funcionários
2	Bebedouro para clientes
3	Mais assento e espaços para clientes
4	Diminuição do tempo de espera

Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

De acordo com o quadro abaixo nota-se que parte dos consumidores dos serviços bancários expressou críticas que, se ouvidas e trabalhadas profissionalmente, tendem a contribuir com a otimização da política da qualidade no atendimento. Fizeram críticas em relação a insegurança, agilidade no atendimento, nº de atendentes e assento para clientes.

Quadro 3 - Críticas de clientes

	Variáveis de Críticas
1	Pouco nº de atendentes
2	Pouco assento para clientes
3	Pouca agilidade no atendimento
4	Segurança precisa melhorar

Fonte: Dados da pesquisa do Autor (2013)

Muitos clientes, por sua vez, fizeram críticas, ofereceram sugestões, mas também inferiram elogios aos serviços oferecidos pela agência, sobretudo acerca da qualidade do atendimento, enfocando a excelência, como resultante da melhoria contínua. As respostas do quadro 4 confirmam esse juízo de valor.

Quadro 4 - Elogios de Clientes

	Variáveis de Elogios
1	Bom atendimento
2	Funcionários simpáticos
3	Excelente atendimento
4	Funcionários com bom conhecimento

Fonte: Dados da Pesquisa do Autor (2013)

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES

Diante do objetivo geral que era analisar a qualidade de atendimento recebido pelos clientes da agência da CECV em Santa Cruz, considera-se que o mesmo foi atingido.

Relativamente à sondagem do nível de satisfação dos clientes quanto à qualidade do atendimento, concluiu-se que os clientes estão satisfeitos com a qualidade de atendimento da agência.

Respondendo a nossa pergunta de partida, é de referir que: A celeridade como sendo um elemento referencial da qualidade, tendo em vista que o padrão de atendimento das necessidades do cliente envolve a rapidez, a personificação e o respeito a sua agenda de compromissos no banco e em outros espaços. Ultrapassar os limites de tempo que o cliente dispõe para a realização dos seus serviços é uma questão rotineira, entretanto merecedora da atenção do sistema bancário, pelo que representa para o cliente. A segurança também como sendo um importante elemento da qualidade, considerando que o banco é um recinto que manuseia valores, devendo zelar, além dos pertences materiais, pelo principal, a vida das pessoas.

Quanto à análise da qualidade no atendimento sob o foco celeridade e segurança, avalia-se nesse caso que a celeridade como a segurança têm campo para melhorar.

Em relação a segunda pergunta de partida, segue as seis técnicas que um profissional bancário pode utilizar como forma de captação e fidelização de clientes:

1. Entenda o seu cliente

Não há como atendermos um cliente se não soubermos o que ele busca. Por isso, é importante que, em cada atendimento, sua equipe esteja consciente das motivações que levaram o cliente a entrar em contacto. Faça perguntas, investigue, se coloque no lugar do cliente. Isto ajudará a resolver os problemas com mais rapidez e eficiência.

Realize pesquisas periódicas que ajudem a revelar o que leva seu cliente a buscar sua empresa.

2. Sinta prazer em servir

Atender é servir. Por isso é importante que sua empresa contrate pessoas que sintam prazer em servir e que se sintam motivadas pelo desafio constante de resolver os problemas dos clientes. A equipe de atendimento ao cliente deve ser uma unidade transformadora dentro da empresa, onde os problemas e dúvidas são transformados em satisfação e fidelização.

Nenhum cliente compra um produto para ter problemas ou para passar horas a fio com o serviço de atendimento! Não existe algo mais frustrante que investir dinheiro em um produto ou serviço e, na verdade, ter comprado um problema.

3. Não rime seu atendimento com antipatia

Seu atendimento precisa ter **simpatia** e **empatia**, mas nunca **antipatia**. Conceituar os diferentes tipos de envolvimento que podem acontecer entre atendente e cliente pode ajudar sua equipe a entender melhor que tipo de atendimento ela tem oferecido:

Simpatia: ser afetado pelo que a outra pessoa está sentindo.

Empatia: se colocar no lugar do outro para melhor atendê-lo, conhecê-lo ou servi-lo.

Antipatia: ter aversão ao outro, ignorando-o ou repelindo-o.

4. Mantenha a comunicação S.C.O.T.

S.C.O.T. significa Segurança, Clareza, Objetividade e Transparência.

No momento do atendimento é fundamental expor as informações de forma clara e directa. Perceba se sua locução foi bem compreendida. É importante que a informação

seja transmitida de forma que não confunda o cliente. Nem sempre falar mais significa passar mais informação.

O cliente não espera buscar ajuda com alguém cheio de dúvidas e incertezas. Nem sempre temos a resposta, mas enrolar ou inventar uma solução não é o caminho. Se precisar, peça um tempo para retornar depois com a resposta.

O atendimento é o reflexo de sua empresa, e caso não haja segurança na mensagem passada, a imagem da sua equipe acaba sendo prejudicada.

5. Não abandone seu cliente

Acompanhe o cliente até que o problema seja resolvido.

6. Fale a língua do bom atendimento

Um bom atendimento é pautado pelo tratamento profissional empreendido ao cliente. No entanto, **não confunda profissionalismo com “robotismo”**. Fuja das respostas padrões e dos processos engessados, tão comuns nessa área. A linguagem empregada deve ser adequada ao cliente, com um vocabulário simples e claro. Não utilize palavras difíceis ou termos técnicos para pessoas com menor grau de conhecimento sobre o assunto em questão.

Na pronúncia não mutila as palavras, pois isto pode gerar dúvidas com relação ao entendimento. Evite as expressões que transmitam incerteza, o tratamento íntimo, os diminutivos, os gerúndios, as expressões regionais e as gírias.

É de referir ainda que a intenção de entender como funciona a qualidade no atendimento e se esta é garantia para o sucesso das empresas, após a análise e a interpretação dos dados colectados, estes levam-nos a algumas conclusões:

- A excelência no atendimento é fundamental e não adianta focá-la apenas nos produtos e na propaganda, pois a realidade só é percebida no momento em que se interage com o cliente, procurando atendê-lo nas suas necessidades e expectativas.
- O atendimento deve reciclar-se e evoluir com a mesma velocidade e frequência com que mudam os desejos, exigências e vontades dos consumidores.
- A qualificação profissional dos empregados que lidam diretamente com os clientes é um ponto relevante e merece a devida atenção, uma vez que esta qualificação faz a diferença entre as empresas que primam pela qualidade no seu atendimento.
- As empresas devem rever os seus conceitos de atendimento e perceber que pequenos gestos e detalhes fazem a diferença no mercado globalizado.
- O centro do processo de qualidade no atendimento é o cliente e as empresas precisam adaptar-se a essa nova realidade. Os clientes, na maioria das vezes, determinam a organização que irá prosperar.
- Um atendimento personalizado e ético parece ser característica de uma empresa de sucesso.

É fundamental que o empresário pense e reflita no modo como está a qualidade no atendimento da sua empresa. Que avalie se o seu cliente está satisfeito com o seu atendimento. É necessário que invista nas metas de contrapartida para a sua equipa, oferecendo-lhe, treinamentos que auxiliem num atendimento de qualidade. Atrair, converter e fidelizar os clientes são etapas de um caminhar sem fim.

Referências Bibliográficas

Bibliografias

PALADINI, - **Gestão da qualidade: Teoria e Prática**. 2ª Edição, 2004.

CAMPUS, Vicente F – **TQC – Controle da Qualidade Total**. 2ª Edição, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução a teoria Geral da Administração**. 7ª Edição, 2000.

UHLMANN, Günther W. **Administração Das Teorias Administrativas à Administração Aplicada e Contemporânea**. Ed.São Paulo FTD, 1997. 214p.

LOBOS, Julio. **Encantando o Cliente Externo e Interno**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1993, 270p.

MAXIMIANO Antonio César A. **Teoria Geral da Administração**. Ex.3 ed. São Paulo: Atlas, 2000, 530p.

GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

GIL A. L. **Gestão da Qualidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: Indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente, do planejamento à ação**; tradução Ivo Korytowski - The customer driven company. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org). **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PILARES, Nanci Capeli. **Atendimento ao cliente: um recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989.

SEVERINO, António Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em Serviços: Princípio para gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro; Brasília: MCT, IBICT, 1997.

Monografias

ROCHA, Iracema - **Gestão da qualidade nos serviços bancários de uma agência em Picos – PI: Um foco na celeridade e segurança**. [Monografia]: [Picos-PI], 2011. 64p, Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí - UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração. Orientadora: Prof^{ra} Élvia Florêncio Torres Ximenes, MsC.

JÚNIOR, Acimir Gomes de Miranda - **Avaliação da qualidade dos serviços e seus impactos em servir por parte dos funcionários. Estudo de caso em um posto**

bancário. [Monografia]: [Fortaleza – Ciará], 2010. 81p. Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Administração da Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. Kleber Cavalcante Nóbrega.

DE QUEIROZ, Márcio Fabrício Lima – Qualidade e excelência no atendimento ao cliente: um estudo de caso da empresa VIVO – Loja Djalma Batista em Manaus.

[Monografia]: [Manaus], 2005, 84p. Monografia apresentada ao curso de administração em habilitação em Gestão da inovação, do instituto do ensino superior Fucapi – CESF, como requisito parcial e obrigatório para a obtenção do título Bacharel em administração. Orientador: Prof. Alex Fabiano Moreira, EsP.

LANDIM, Miguel Ângelo Tavares – Qualidade de atendimento percebida pelos clientes do “BCA” em Santa Catarina (Ilha de Santiago). [Monografia]: [Praia], 2012, 76p. Monografia apresentada ao curso de Contabilidade e Administração do Instituto Superior de Ciências Económica e Empresarias – ISCEE, para a obtenção do título de Licenciatura em Contabilidade e Administração.

MAROCO, João - Análise Estatística: com utilização do SPSS. 3ª Ed. Lisboa: Sílabo, 2007. 822 p. ISBN 978-972-618-452-2.

INÁCIO, Danilo Rafael - Qualidade no Atendimento: Factor de Sucesso? [Monografia]: [São Paulo], 2004. 78 p. Monografia apresentada à Faculdade Marechal Rondon – São Manuel, para obtenção do título de Bacharel em Administração Geral. Orientadora Dra. Rosaly Mara Senapeschi Garita.

POLIDORO, Eduardo José - Satisfação e Fidelização de Cliente Bancário: O Marketing de Relacionamento como Base na Lealdade de Clientes. [Monografia]: [Socorro], 2006. 56p Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade XV de Agosto, Curso de Administração. Orientadora: Profª Ms. Cláudia Cobêro e Orientador: Prof. Ms. Luiz António Fernandes.

Outros

ROQUE, Francisco. Ciclo de Formação na Área Comercial: **Orientação para Clientes e Técnicas de Vendas**. 1ª ed, Lisboa, 2011. 37p IFB/APB.

CECV – Caixa Económica de Cabo Verde - **Breve História**

Disponível em:

www.caixa.cv/Conteudos/Artigos/detalhe.aspx?idc=1346&idsc=1347&idl=1

MICHAEL E. Porter – **Cadeia de Valor**. Disponível em:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_de_valor

Apêndice

Questionário

1. Qual o seu nível de satisfação com a qualidade do atendimento ao cliente dessa agência?

☐ Insatisfeito ☐ Parcialmente insatisfeito ☐ Parcialmente satisfeito

☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

2. Qual o seu nível de satisfação com o tempo de atendimento na fila?

☐ Insatisfeito ☐ Parcialmente insatisfeito ☐ Parcialmente satisfeito

☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

3. Caso tenha vindo a agência para resolver problema, quanto tempo em média demora para ser atendido?

☐ Insatisfeito ☐ Parcialmente insatisfeito ☐ Parcialmente satisfeito

☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

4. Qual o seu nível de satisfação com esclarecimento de dúvidas e informações por parte dos funcionários?

☐ Insatisfeito ☐ Parcialmente insatisfeito ☐ Parcialmente satisfeito

☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

5. Qual o seu nível de satisfação quanto aos funcionários disponíveis para auxiliar nos terminais automáticos?

☐ Insatisfeito ☐ Parcialmente insatisfeito ☐ Parcialmente satisfeito

☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

6. Qual o seu nível de satisfação em relação a eficiência no sistema de segurança?

☐ Insatisfeito ☐ Parcialmente insatisfeito ☐ Parcialmente satisfeito

☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

7. Qual o seu nível de satisfação no atendimento preferencial, como idosos, gestantes, pessoas com crianças de colo, dentre outros?

☐ Insatisfeito ☐ Parcialmente insatisfeito ☐ Parcialmente satisfeito

☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

8. Qual o seu nível de satisfação em relação ao conforto na fila?

☐ Insatisfeito ☐ Parcialmente insatisfeito ☐ Parcialmente satisfeito

☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

9. Qual o seu nível de satisfação a respeito da qualidade de atendimento individualizado?

☐ Insatisfeito ☐ Parcialmente insatisfeito ☐ Parcialmente satisfeito

☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

10. O que considera mais deficitário na agência?

11. Tem alguma sugestão, crítica, ou elogio para fazer? Indique.

